

تحلیل عوامل دلبستگی شغلی کارکنان دانشگاه شهید بهشتی و میزان وفاداری آن‌ها به دانشگاه  
**The Analysis of Job Engagement Factors among Shahid Beheshti  
 University's Staffs and their Degree of Loyalty to the University**

تاریخ دریافت مقاله: ۹۷/۰۵/۲۳، تاریخ دریافت نسخه نهایی: ۹۷/۰۷/۲۱، تاریخ پذیرش مقاله: ۹۷/۱۰/۰۲

F. A. Lami (Ph.D.), & H. Hosseini Zarrabi.,  
 (Ph.D student)

فرونش اعلامی<sup>۱</sup> و حامد حسینی ضرابی<sup>۲</sup>

چکیده

Abstract

The main purpose of this study was to investigate the analysis of Job Engagement factors among Shahid Beheshti University's staffs and the importance of components of Job Engagement from staffs' point of view. The method of research is descriptive-correlational. The statistical population of this research was all educational, research and financial staffs of Shahid Beheshti University. The sample of this study was selected through Cochran formula in 124 people by stratified random sampling. A researcher-made questionnaire was used to measure the level of staffs' Job Engagement and the importance of each factor from the perspective of staffs. This questionnaire was designed in two parts of 20 items that total Cronbach's alpha coefficient for the researcher-made questionnaire was 0.79. This study showed that there is a significant difference in the mean of Job Engagement scores of staffs of Shahid Beheshti University between their present and desirable status and the average status of Job Engagement of staffs is 0.83 less than their desired situation. The average of Job Engagement is lower than the theoretical average of 0.20 that was t-statistic of -2.620 and its significant level was confirmed less than 0.05, and only the mean of "working conditions" in the Job Engagement unlike other components is 0.13 higher than the theoretical average. "Working conditions" has the utmost importance then the element of "leaders" has the second component, "system of compensation and rewards" had a third place and the component of "learning and growth opportunities of staffs" had of paramount importance. Also, there is a significant correlation between the staffs' involvement between the components of managers and managers with staffs' years of service at significance level less than 0.05, and the other correlation coefficients are not significant.

**Keywords:** Staffs' Job Engagement, Organizational Loyalty, Shahid Beheshti University

هدف اصلی این پژوهش بررسی میزان دلبستگی شغلی کارکنان دانشگاه شهید بهشتی و میزان اهمیت هر یک از مولفه‌های دلبستگی شغلی از دیدگاه کارکنان است. روش تحقیق، توصیفی-همبستگی و جامعه آماری این پژوهش تمامی کارکنان آموزشی، پژوهشی و مالی دانشگاه شهید بهشتی می‌باشد که نمونه آماری این پژوهش از طریق فرمول کوکران به تعداد ۱۲۴ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته میزان دلبستگی شغلی کارکنان و اهمیت هر یک از عوامل آن از دیدگاه کارکنان مورد بررسی قرار گرفت. در مجموع ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه محقق ساخته ۰.۷۹۷ می‌باشد. این مطالعه نشان داد که اختلاف معناداری در میانگین نمره دلبستگی شغلی کارکنان دانشگاه شهید بهشتی بین وضع موجود و مطلوب آنها وجود دارد و میانگین وضع موجود دلبستگی شغلی کارکنان به میزان ۰/۸۳ کمتر از وضعیت مورد مطلوب آنهاست. میانگین دلبستگی شغلی در مجموع به میزان ۰/۱۲ پایین‌تر از میانگین نظری قرار دارد و فقط میانگین دلبستگی شغلی در مولفه «شرایط شغل و تناسب شاغل با آن» بر خلاف دیگر مولفه‌ها به مقدار ۰/۱۳ بالاتر از میانگین نظری قرار دارد. در خصوص میزان اهمیت هر یک از عوامل دلبستگی شغلی از دیدگاه کارکنان مولفه «شرایط شغل و تناسب شاغل با آن» از بیشترین اهمیت برخوردار است، پس از آن مولفه «رهبران و مدیران» جایگاه دوم، مولفه «نظام جبران خدمات و پاداش» جایگاه سوم و مولفه «فرصت‌های یادگیری و رشد کارکنان» از کمترین اهمیت برخوردار است. همچنین در اندازه‌گیری دلبستگی شغلی کارکنان بین مولفه رهبران و مدیران با سابقه خدمت کارکنان همبستگی معناداری در سطح آلفای کمتر از ۰/۰۵ وجود دارد و بقیه ضرایب همبستگی معنادار نشده‌اند.

**کلیدواژه‌ها:** دلبستگی کارکنان، وفاداری سازمانی، دانشگاه شهید بهشتی

۱. نویسنده مسئول: استادیار گروه رهبری و توسعه آموزش دانشگاه شهید بهشتی

F\_alami@sbu.ac.ir

۲. دانشجوی دکتری برنامه‌ریزی درسی در آموزش عالی دانشگاه شهید بهشتی

سازمان‌ها برای رسیدن به موفقیت باید به چگونگی وفادار نمودن کارکنان به سازمان و دلبستگی آنان فکر کنند، زیرا مشارکت کارکنان اهمیت ویژه‌ای در موفقیت یک کسب و کار دارد. به همین علت سازمان‌ها باید به خوبی کارکنان خود را شناسایی کنند زیرا کارکنان به‌عنوان مهمترین عامل تغییر می‌توانند برای سازمان مزیت رقابتی و نوآوری ایجاد کنند. (سونی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳؛ راک، ولج، منارا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). سازمان‌هایی که توجه ویژه‌ای به دلبستگی کارکنان دارند؛ به‌طور پیوسته ارتباط آن را با سطوح بالای عملکرد کارکنان مشاهده نموده‌اند (ریچ و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). اهمیت منابع انسانی در سازمان‌های خدماتی نظیر دانشگاه از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است زیرا سهم عمده‌ای از فعالیت‌ها توسط کارکنان انجام می‌شود و دلبستگی کارکنان به‌عنوان متغیری مهم که بیانگر میزان تعلق خاطر کارکنان به وظایف شغلی و سازمان است می‌تواند بر کمیت و کیفیت خدمات تأثیر بگذارد (گوپتا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷).

دلبستگی کارکنان از جمله متغیرهایی است که با ایجاد آن در کارکنان، می‌توان شاهد پیامدهای مثبت برای سازمان بود و پژوهش‌های متعددی این پیامدهای مثبت سازمانی را در حوزه‌های مختلفی مانند عملکرد بالاتر کارکنان، وفاداری کارکنان، نرخ جابجایی کمتر و میزان غیبت کمتر مشاهده کرده‌اند (ساکس، ۲۰۰۶؛ کریستین، گارزا و اسلاتر<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱؛ اوبویل و هارتر<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳) برای مثال، لاولر (۱۹۸۶) معتقد است سطوح بالای دلبستگی کارکنان منجر به فعال کردن انگیزش کارکنان می‌شود و یک اصل اساسی برای ایجاد توسعه رقابت در کسب و کار مدنظر قرار گرفته است؛ زیرا افراد تمایل دارند بیشتر به صورت ذهنی و روان‌شناختی در کار خود سرمایه‌گذاری کنند (یارمحمدزاده و فیضی، ۱۳۹۴). این سرمایه‌گذاری ذهنی منجر به تحریک افراد برای سخت کار کردن در سازمان می‌شود حتی جامعه‌شناسان کلاسیک عموماً معتقدند که کارکنان احساس ارزش شخصی خود را از شغل‌شان می‌گیرند و بیزاری شغلی نیز نتیجه کار کردن در شرایطی است که ارزش‌های شخصی و فردیت کارکنان نادیده گرفته می‌شود (آخوندی، صفایی موحد، ۱۳۹۴).

پژوهش‌های قابل توجهی نشان می‌دهد که رابطه مثبت معناداری را بین دلبستگی کارکنان و سودآوری سازمان، ماندگاری کارکنان در سازمان و رضایت مشتری و مراجعان نشان می‌دهد

1. Soni, B.
2. Ruck, K., Welch, M., & Menara, B
3. Rich et al
4. Gupta, M.
5. Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E.
6. O'Boyle, E., & Harter, J.

(سونی، ۲۰۱۳؛ داجانی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). بر اساس یافته‌های موسسه نظرسنجی تاور پیرین<sup>۲</sup> تفاوت معناداری بین سطح عملکرد و سودآوری سازمان‌هایی که کارکنان دلبسته دارند و سازمان‌هایی که کارکنان دلبسته ندارند مشاهده شده است (آرین<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷).

به دلیل تأثیر مثبت دلبستگی کارکنان بر اثربخشی سازمانی؛ فعالان، شاغلین و متخصصان دانشگاهی، علاقه‌مندند تا در کارکنان دلبستگی ایجاد نمایند (راک و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷). بسیاری از شاغلین، دلبستگی کارکنان را به‌عنوان اقدامی نوین در حوزه منابع انسانی در نظر می‌گیرند که می‌تواند برای مقابله با شرایط نامطمئن و مطالام بازار کار و صنعت راهگشا باشد؛ اما با این وجود جوامع دانشگاهی هنوز در جستجوی عوامل پیش‌بینی‌کننده دلبستگی کارکنان هستند (لی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵). دلبستگی کارکنان، مفهوم وسیعی است که تقریباً با تمامی ابعاد مدیریت منابع انسانی در ارتباط است. اگر هر بخشی از مدیریت منابع انسانی به خوبی مدیریت نشود؛ دلبستگی کارکنان را تحت الشعاع قرار می‌دهد (مارکوس و اسریدوی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰). دلبستگی کارکنان مفهوم نسبتاً جدیدی در ادبیات منابع انسانی است و در دو دهه اخیر توجه ویژه‌ای نسبت به آن شکل گرفته است به همین علت تعاریف متعددی درباره این مفهوم بیان شده است. کان (۱۹۹۰) اولین پژوهشگری است که واژه دلبستگی<sup>۷</sup> را مفهوم پردازی کرد و به حضور روان‌شناختی کارکنان<sup>۸</sup> در حین کار توجه نمود. او مفهوم دلبستگی را اینطور تعریف کرد: انجام نقش‌های سازمانی با استفاده از تمامی ظرفیت کارکنان سازمان به طوری که کارکنان به لحاظ عاطفی، فکری (شناختی) و جسمی با فعالیت‌های کاری خود درگیر هستند. بعد از مدتی نظرات کان به‌عنوان مفروضات بنیادین موسسه گالوپ<sup>۹</sup> در حوزه دلبستگی کارکنان گردید. در ادامه هارتر، اشمیت و هایس<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۲) مفهوم دلبستگی کارکنان را مشارکت و رضایت فردی و شور و اشتیاق کارکنان برای انجام وظایف شغلی تعریف نمود. رابنیز معتقد است که دلبستگی درجه یا میزانی است که

---

#### 1. Dajani

۲. موسسه نظرسنجی Towers Perrin-ISR در حوزه دلبستگی کارکنان به صورت سالانه پژوهش‌هایی انجام می‌دهد.

3. Urban, W

4. Ruck, K., Welch, M., & Menara, B.

5. Lee, J. J.

6. Markos & Sridevi

7. Engagement

8. Psychological Presence of an employee

۹. این موسسه (Gallup Organization) به عنوان یکی از معتبرترین موسسات نظرسنجی جهان شناخته شده است.

10. Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L

شخص شغلش را معرف خود و کار و عملکردش را مایه سربلندی و کسب حیثیت و اعتبار خود را می‌داند (رابینز<sup>۱</sup>، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۹۵).

مفهوم دل‌بستگی وجه مشترک زیادی با واژه‌هایی مثل رضایت، انگیزش، تعهد و وفاداری دارد اما فراتر از همه آن‌ها و شامل همه آن‌هاست. برای مثال رضایت کارکنان یک پدیده کوتاه مدت و پرفراز و نشیب است. کارکنان با دریافت به موقع حقوق یا یک پاداش منصفانه راضی می‌شوند و به همین راحتی ممکن است تاخیر در پرداخت حقوق بعدی یا احساس بی‌انصافی در تقسیم پاداش بعدی آن‌ها را ناراضی کند، در حالیکه دل‌بستگی مفهومی عمیق‌تر و با ثبات‌تر است. دل‌بستگی کارکنان ترکیبی از احساسات و ادراکات شامل رضایت، تعهد، احساس غرور و افتخار، وفاداری و انجام مسئولیت‌های فراتر از وظایف معمول در قبال سازمان است. این دل‌بستگی استمرار دارد و قابل پیش‌بینی است (ابوالعلائی، ۱۳۹۵). فرناندز (۲۰۰۷) بین مفهوم دل‌بستگی کارکنان و رضایت شغلی کارکنان تمیز قائل می‌شود و این دو را مشابه هم نمی‌داند. او معتقد است که دل‌بستگی کارکنان یک مفهوم کلیدی و حیاتی در مدیریت است که مدیران با اتکا به آن می‌توانند به بهترین و بالاترین حد از عملکرد دست یابند.

سایر پژوهشگران نیز رضایت شغلی را بخشی از دل‌بستگی کارکنان می‌دانند و رضایت شغلی یک لایه سطحی است که معطوف به کیفیت روابط فرد، پاداش و حقوق و مزایای دریافتی اخیر در سازمان اشاره دارد و ممکن است در یک دوره زمانی دیگر تغییر کند اما دل‌بستگی اشاره به شور و اشتیاق، علاقه شدید و تعهد فرد اشاره دارد که با تلاش گسترده فرد و سرمایه‌گذاری روان‌شناختی او برای کمک به موفقیت کارفرما (سازمان) همراه است. به این ترتیب دل‌بستگی فراتر از رضایت شغلی است و فرد نسبت به سازمان وفادار است (وایت<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸؛ میسی و اشنایدر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸).

دل‌بستگی کارکنان یعنی رضایتمندی و یک حالت ذهنی مثبت نسبت به کار که مشخصه اصلی آن شیفتگی و فداکاری است (شافیل و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲ به نقل از یان و تتریک<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵). میسی و همکارانش<sup>۶</sup> (۲۰۰۹) تعریفی کاربردی از دل‌بستگی کارکنان ارائه دادند. حس کارکنان نسبت به اهداف سازمان و توان مضاعف و تلاش ویژه آن‌ها برای انجام کارها که از طریق

- 
1. Robins
  2. White
  3. Macey & Schneider
  4. (Schaufeli et al.,
  5. Yuan, Z., Li, Y., & Tetrick, L. E.
  6. Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A.

پیشقدم بودن و ابتکارات فردی، انعطاف‌پذیری و تلاش و پشتکار آن‌ها جهت دستیابی به اهداف سازمان جلوه می‌نماید (مان، آیزنر، گانهمیم، پرایس و استین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱).

اگرچه تعاریف متعددی از دلبستگی کارکنان توسط صاحب نظران مختلف بیان شده است (کان<sup>۲</sup>، ۱۹۹۰؛ ماسلاچ، شافیل و لیتز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱؛ هارتر، اشمیت و هایس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲؛ می، گلیسون و هارتر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴؛ میسی و اشنایدر<sup>۶</sup>، ۲۰۰۸؛ مارکوس و اسریدوی<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰) اما در ادبیات نظری منابع انسانی این مفهوم مشترک وجود دارد که دلبستگی کارکنان، فرد را با فعالیت کاری خود عجین می‌کند و یک کارمند دلبسته را فردی توصیف می‌کنند که کاملاً در کار خود غرق می‌شود و در انجام فعالیت‌ها پشتکار و ایستادگی دارد (گرامان و ساکس<sup>۸</sup>، ۲۰۱۱). کارکنان دلبسته به شغل، انرژی بسیار زیادی داشته و برای انجام وظایف شغلی خود، شور و اشتیاق کافی دارند و به‌طوری بر کار خود تمرکز داشته و غرق انجام آن هستند که متوجه گذشت زمان نمی‌شوند (کشتکاران، کاووسی، قلی پور، سهرابی زاده، شرفی، ۱۳۹۱).

مفهوم دلبستگی جنبه‌های رفتاری و نگرشی دارد برای مثال اینکه فرد با افتخار و تعهد وظایف شغلی خود را انجام می‌دهد به سطح نگرش اشاره دارد جلوه‌های رفتاری دلبستگی یا به عبارتی سه نشانه اصلی دلبستگی کارکنان به کار و سازمان به شرح ذیل است:

گفتن<sup>۹</sup>: از سازمان خود دفاع می‌کنند و در مورد سازمانشان به تعریف و تمجید می‌پردازند و مبلغ و سفیر سازمان هستند.

ماندن<sup>۱۰</sup>: سازمان را به هر بهانه‌ای ترک نمی‌کنند و ماندگار و وفادار هستند.

کوشش کردن<sup>۱۱</sup>: فراتر از وظایف مقرر کار می‌کنند و تمامی تلاش خود را برای موفقیت سازمان به کار می‌گیرند. کمیت و کیفیت کارشان بالاتر از استانداردها و انتظارات معمول و رایج است (بامراک<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۶).

---

1. Mone, E., Eisinger, C., Guggenheim, K., Price, B., & Stine, C.

2. Kahn

3. Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P.

4. Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L.

5. May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M.

6. Macey & Schneider

7. Markos & Sridevi

8. Gruman, J. A., & Saks, A. M.

9. say

10. stay

11. strive

12. Baumruk

## Archive of SID

با بررسی تعاریف مختلف دل‌بستگی شغلی کارکنان، می‌توان گفت که اغلب این تعاریف از دل‌بستگی شغلی کارکنان به‌عنوان یک وضعیت ذهنی و عاطفی سازنده یاد کرده‌اند که منجر می‌شود تا کارکنان با انرژی بیشتر به‌عنوان بخشی از سازمان تلاش کنند. به بیان دیگر دل‌بستگی شغلی کارکنان میوه وضعیت ذهنی مثبت کارکنان است که در نهایت رفتارها و نتایج کاری آن‌ها را برای دستیابی به اهداف و سودآوری سازمان هدایت می‌کند (سیمپسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). میسی و اشنایدر<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) معتقدند که تعریف دل‌بستگی شغلی کارکنان، چگونگی اندازه‌گیری دل‌بستگی شغلی و عوامل موثر بر آن موضوع پررنگ و مورد توجه فصلنامه‌ها و مجلات تخصصی و عمومی است. برخلاف کشورهای غربی که نظریه‌ها و پژوهش‌های متعددی درباره دل‌بستگی شغلی کارکنان یافت می‌شود؛ در کشورهای آسیایی توجه کمتری به این موضوع می‌شود در حالیکه اهمیت دادن به دل‌بستگی شغلی کارکنان در این کشورها مورد نیاز است (گوپتا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷). به همین سبب در این پژوهش نیز محققان پس از بررسی ادبیات نظری و جمع‌بندی تعریف دل‌بستگی شغلی کارکنان و تفکیک آن با سایر مفاهیم مشابه نظیر رضایت شغلی؛ به دنبال چگونگی ارزیابی دل‌بستگی شغلی کارکنان و اهمیت هر یک از مولفه‌های آن از دیدگاه کارکنان است.

### اهداف پژوهش

هدف اصلی این پژوهش بررسی میزان دل‌بستگی شغلی کارکنان دانشگاه شهید بهشتی و میزان اهمیت هر یک از مولفه‌های دل‌بستگی شغلی از دیدگاه کارکنان است. علاوه بر این نیز همبستگی دل‌بستگی شغلی کارکنان با وفاداری آن‌ها نسبت به سازمان و میزان تحصیلات و سابقه خدمت مورد بررسی قرار گرفته است.

### سوالات پژوهش

- ۱) دل‌بستگی شغلی کارکنان دانشگاه شهید بهشتی تا چه میزان می‌باشد؟
- ۲) دیدگاه کارکنان نسبت به میزان اهمیت هر یک از مولفه‌های دل‌بستگی شغلی چگونه است؟
- ۳) آیا رابطه معناداری بین دل‌بستگی شغلی کارکنان و وفاداری کارکنان به سازمان وجود دارد؟
- ۴) تفاوت وضع موجود و وضع مطلوب در دل‌بستگی شغلی کارکنان به چه میزان می‌باشد؟

- 
1. Simpson, M. R.
  2. Macey & Schneider
  3. Gupta, M.

۵) آیا رابطه معناداری بین سابقه خدمت و تحصیلات کارکنان دانشگاه با دل‌بستگی شغلی آنان وجود دارد؟

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع تحقیقات کاربردی است و با توجه به ماهیت مسئله توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش تمامی کارکنان دانشگاه به غیر از اساتید و اعضاء هیئت علمی بوده است که نمونه آماری این پژوهش از طریق فرمول کوکران به تعداد ۱۲۴ نفر برآورد شده است. برای انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری تصادفی از نوع طبقه‌ای است که کارکنان دانشگاه بر اساس طبقه‌بندی دانشکده‌های علوم انسانی، علوم پایه، فنی-مهندسی، علوم اجتماعی و رفتاری انتخاب شده‌اند. تیم پژوهشی پس از هماهنگی با مسئولین مربوطه در دانشگاه به شکل حضوری پرسشنامه‌ها را توزیع و جمع‌آوری نموده‌اند و ضمن بدون نام بودن پرسشنامه‌های تنظیم شده، به پاسخ دهندگان این تضمین داده شد که اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه‌ها صرفاً جهت انجام این پژوهش مورد استفاده قرار می‌گیرد و در اختیار هیچ فرد یا گروهی قرار نخواهد گرفت.

پرسشنامه دل‌بستگی شغلی کارکنان بین ۱۲۴ نفر از کارکنان دانشگاه شهید بهشتی توزیع گردید که تعداد پرسشنامه‌های صحیح دریافتی ۱۱۴ عدد می‌باشد که از این میان ۶۱ نفر مرد و ۵۳ نفر دیگر زن می‌باشند.

### ابزار پژوهش

ابزار پژوهش، پرسشنامه محقق ساخته می‌باشد که پس از بررسی مدل‌ها و پرسشنامه‌های بین المللی مربوط به دل‌بستگی شغلی مانند گالوپ، موسسه هی و سایر مقالات یک پرسشنامه با ۴ مولفه که در مجموع ۴۰ گویه‌ای در دو بخش یا سطح ۲۰ گویه‌ای مجزا از هم (وضع فعلی دل‌بستگی شغلی کارکنان و سطح مطلوب یا میزان اهمیت مولفه‌های دل‌بستگی شغلی برای کارکنان) تدوین گردید. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه توسط اساتید متخصص مورد تایید قرار گرفت و برای تعیین پایایی درونی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که ضریب آلفای کرونباخ بخش اول پرسشنامه پایایی ۰,۷۹۰ و بخش دوم نیز ۰,۸۳۷ شد در مجموع ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه محقق ساخته ۰,۷۹۷ می‌باشد که ضریبی قابل قبول برای تأیید پایایی است. در بخش دوم پرسشنامه از طیف لیکرتی ۴ گزینه‌ای استفاده گردید تا خطای گرایش به مرکز توسط کارکنان به حداقل ممکن برسد.

### شیوه اجرای پژوهش

پس از هماهنگی‌های لازم با مسئولین مربوطه در دانشگاه، پرسشنامه‌های پژوهش بین پاسخ‌دهندگان توزیع گردید. لازم به ذکر است که نمونه کارکنان دانشگاه شهید بهشتی به‌طور تصادفی انتخاب شده بودند. ضمن بدون نام بودن پرسشنامه‌های تنظیم شده، به پاسخ‌دهندگان این تضمین داده شد که اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه‌ها صرفاً جهت انجام این پژوهش مورد استفاده قرار می‌گیرد و در اختیار هیچ فرد یا گروهی قرار نخواهد گرفت به همین جهت از پاسخ‌دهندگان تقاضا شد که جهت دستیابی به نتایج معتبر و قابل اطمینان با دقت به سوالات پاسخ دهند.

### یافته‌های پژوهش

پرسشنامه دل‌بستگی شغلی کارکنان بین ۱۱۴ نفر از کارکنان دانشگاه شهید بهشتی توزیع گردید که از این میان ۶۱ نفر مرد و ۵۳ نفر دیگر زن می‌باشند. از نظر وضعیت استخدام ۵۴ نفر قراردادی، ۱۸ نفر پیمانی، ۸ نفر رسمی آزمایشی و ۳۴ نفر رسمی قطعی هستند. از این میان ۴۳ نفر در حوزه اداری و مالی، ۴۹ نفر در حوزه آموزشی و پژوهشی و ۲۲ نفر در سایر حوزه‌ها مشغول به خدمت هستند. سابقه خدمت ۲۵ نفر از کارکنان کمتر از چهار سال است، ۴۴ نفر بین پنج تا ده سال سابقه داشته و ۴۵ نفر نیز سابقه‌ای بیش از ده سال دارند. از نظر تحصیلات نیز ۶ نفر دارای مدرک فوق‌دیپلم، ۳۰ نفر کارشناسی، ۵۹ نفر کارشناسی ارشد و ۱۹ نفر دکتری می‌باشند. در ذیل فراوانی داده‌های مذکور به همراه درصد آنها آمده است.

جدول ۱: یافته‌های جمعیت‌شناختی نمونه پژوهش

مقوله	زیرمقوله‌ها	فراوانی مطلق	درصد فراوانی
وضعیت استخدام	قراردادی	۵۴	۴۷/۴
	پیمانی	۱۸	۱۵/۸
	رسمی آزمایشی	۸	۷
	رسمی قطعی	۳۴	۲۹/۸
ماهیت شغلی	اداری / مالی	۴۳	۳۷/۷
	آموزشی / پژوهشی	۴۹	۴۳
	سایر	۲۲	۱۹/۳
سابقه خدمت	۱ تا ۴ سال	۲۵	۲۱/۹
	۵ تا ۱۰ سال	۴۴	۳۸/۶
	بیش از ۱۰ سال	۴۵	۳۹/۵



مقوله	زیرمقوله‌ها	فراوانی مطلق	درصد فراوانی
تحصیلات	فوق دیپلم	۶	۵/۳
	کارشناسی	۳۰	۲۶/۳
	کارشناسی ارشد	۵۹	۵۱/۸
	دکتری	۱۹	۱۶/۷
جنسیت	مرد	۶۱	۵۳/۵
	زن	۵۳	۴۶/۵

یافته‌های توصیفی پژوهش نیز در جدول زیر قابل مشاهده می‌باشد. نکته مهم اینکه گویه‌های پرسشنامه طبق طیف چهار گزینه‌ای لیکرت درجه‌بندی شده که میانگین نظری آن ۲/۵ می‌باشد. در جدول شماره ۲، میانگین و انحراف استاندارد هر یک از مولفه‌ها در وضعیت فعلی و میزان اهمیت آن برای کارکنان آمده است.

جدول ۲: یافته‌های توصیفی

دل‌بستگی شغلی	مولفه‌ها	میانگین ن	انحراف استاندارد	کجی	کشیدگی
وضعیت فعلی	رهبان و مدیران	۲/۲۸	۰/۵۱۹	۰/۵۸۹	۰/۶۸۸
	نظام جبران خدمات و پاداش	۱/۹۵	۰/۷۶۰	۰/۹۳۷	۰/۷۰۸
	شرایط و تناسب شغل	۲/۶۳	۰/۶۴۲	۰/۱۶۳	۰/۴۵۷
	فرصت‌های یادگیری و رشد	۲/۴۵	۰/۷۱۴	۰/۱۷۰	۰/۲۰۸
	مجموع	۲/۳۸	۰/۴۸۵	۰/۶۴۵	۰/۷۸۵
میزان اهمیت	رهبان و مدیران	۳/۲۹	۰/۴۴۱	۰/۴۶۶	۰/۴۳۲
	نظام جبران خدمات و پاداش	۳/۲۷	۰/۶۲۵	۰/۶۴۶	۰/۳۲۴
	شرایط و تناسب شغل	۳/۳۰	۰/۴۱۰	۰/۱۰۵۶	۰/۱۶۸
	فرصت‌های یادگیری و رشد	۲/۸۱	۰/۳۷۳	۰/۸۱۸	۴/۰۷۰
	مجموع	۳/۲۱	۰/۳۵۵	۰/۴۲۳	۱/۹۳۵

در این جدول همچنین شاخص کجی و کشیدگی نیز مشخص است. این شاخص برای بررسی وضعیت نرمال بودن توزیع در داده‌های با حجم بالا استفاده می‌شود. بنابراین شاخص، در صورتی که کجی و کشیدگی کمتر از ۱/۵ باشد توزیع نرمال فرض می‌شود. بنابراین وضعیت فعلی دل‌بستگی کارکنان از توزیع نرمالی برخوردار است اما میزان اهمیت دل‌بستگی توزیع نرمالی ندارد.

و برای تحلیل نتایج آن باید از آزمون‌های ناپارامتریک استفاده کرد. در ادامه هر یک از فرضیه‌های پژوهش بررسی شده است.

**سوال ۱) دل‌بستگی شغلی کارکنان دانشگاه شهید بهشتی به چه میزان می‌باشد؟**

چهار مولفه در ایجاد دل‌بستگی شغلی نقش دارند که عبارتند از رهبران و مدیران، نظام جبران خدمات و پاداش، شرایط شغل و تناسب شاغل با آن و نیز فرصت‌های یادگیری و رشد کارکنان. با توجه به نرمال بودن توزیع و رعایت دیگر پیش‌فرض‌های لازم، با استفاده از آزمون  $t$  تک متغیره این فرضیه مورد بررسی قرار گرفته است.

جدول ۳: بررسی میزان دل‌بستگی شغلی کارکنان

مؤلفه‌ها	میانگین	$t$	درجه آزادی	سطح معناداری	اختلاف
رهبران و مدیران	۲/۲۸	-۴/۶۰۳	۱۱۳	۰/۰۰۰	-۰/۲۲
نظام جبران خدمات و پاداش	۱/۹۵	-۷/۷۶۹	۱۱۳	۰/۰۰۰	-۰/۵۵
شرایط و تناسب شغل	۲/۶۳	۲/۱۲۷	۱۱۳	۰/۰۳۶	۰/۱۳
فرصت‌های یادگیری و رشد	۲/۴۵	-۰/۷۸۷	۱۱۳	۰/۴۳۳	-۰/۰۵
مجموع	۲/۳۸	-۲/۶۲۰	۱۱۳	۰/۰۱۰	-۰/۱۲

میانگین دل‌بستگی شغلی در مجموع ۲/۳۸ بوده که به میزان ۰/۱۲ پایین‌تر از میانگین نظری قرار دارد که آماره  $t$  برای آن -۲/۶۲۰ بوده و مقدار معناداری آن در سطح کمتر از ۰/۰۵ تأیید شده است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت دل‌بستگی شغلی کارکنان دانشگاه شهید بهشتی در مجموع پایین است. حال با بررسی دقیق‌تر در هر یک از مولفه‌ها، ملاحظه می‌شود که میزان دل‌بستگی در مولفه‌های «رهبران و مدیران» و «نظام جبران خدمات و پاداش» نیز به ترتیب ۰/۲۲ و ۰/۵۵ پایین‌تر از حد متوسط قرار دارد. آماره  $t$  برای این مولفه‌ها به ترتیب -۴/۶۰۳ و -۷/۷۶۹ بوده و در سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ معنی‌دار است. میزان میانگین دل‌بستگی شغلی در مولفه «شرایط شغل و تناسب شاغل با آن» بر خلاف دیگر مولفه‌ها به مقدار ۰/۱۳ بالاتر از میانگین نظری قرار دارد. آماره  $t$  برای این مولفه ۲/۱۲۷ و معناداری آن در سطح آلفای کمتر از ۰/۰۵ تأیید گردیده است. در مولفه «فرصت‌های یادگیری و رشد کارکنان» آماره  $t$  برابر با -۰/۷۸۷ بوده و با توجه به اینکه مقدار معناداری آن بیشتر از ۰/۰۵ می‌باشد، اختلاف میانگین آن با میانگین نظری معنادار نشده است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت میانگین دل‌بستگی شغلی

کارکنان در این مولفه نه بالا است و نه پایین، بلکه متوسط است و تفاوت معناداری با حد متوسط ندارد.

### سوال ۲) دیدگاه کارکنان نسبت به میزان اهمیت هریک از مولفه‌های دل بستگی شغلی چگونه است؟

مولفه‌های دل بستگی شغلی کارکنان دانشگاه شهید بهشتی از نظر میزان اهمیتی که برای آنها دارد با استفاده از آزمون فریدمن رتبه بندی شده است. با توجه به اینکه این آزمون ناپارامتریک است، نیازی به نرمال بودن توزیع داده‌ها وجود ندارد. در جدول زیر خلاصه نتایج این آزمون قرار دارد.

جدول ۴: رتبه بندی مولفه‌های دل بستگی شغلی کارکنان از نظر اهمیت

مولفه	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین رتبه	آماره فریدمن	سطح معناداری
شرایط و تناسب شغل	۳/۳۰	۰/۴۱۰	۲/۹۲	۱۰۷/۵۳۸	۰/۰۰۰
رهبران و مدیران	۳/۲۹	۰/۴۴۱	۲/۸۴		
نظام جبران خدمات و پاداش	۳/۲۷	۰/۶۲۵	۲/۷۹		
فرصت‌های یادگیری و رشد	۲/۸۱	۰/۳۷۳	۱/۴۶		

در جدول بالا میزان اهمیت هر مولفه از نظر کارکنان دانشگاه شهید بهشتی به ترتیب آمده است. آماره فریدمن ۱۰۷/۵۳۸ و معناداری آن در سطح کمتر از ۰/۰۵ تأیید می‌شود. بنابراین ملاحظه می‌شود که مولفه «شرایط شغل و تناسب شاغل با آن» با میانگین رتبه ۲/۹۲ از بیشترین اهمیت برخوردار است، پس از آن مولفه «رهبران و مدیران» با میانگین رتبه ۲/۸۴ در جایگاه دوم، مولفه «نظام جبران خدمات و پاداش» با میانگین رتبه ۲/۷۹ در جایگاه سوم و مولفه «فرصت‌های یادگیری و رشد کارکنان» با میانگین رتبه ۱/۴۶ از کمترین اهمیت برخوردار است.

### سوال ۳) آیا رابطه معناداری بین دل بستگی شغلی کارکنان و وفاداری کارکنان به سازمان وجود دارد؟

در آخرین گویه پرسشنامه، سوالی مطرح شده که مشخص می‌کند کارکنان دانشگاه در صورت مهیا شدن فرصت شغلی دیگر، دانشگاه را ترک خواهند کرد یا خیر، بدین ترتیب وفاداری به سازمان مورد پرسش واقع شده است. این سوال با استفاده از دو گزینه «بله» و «خیر» سنجیده

## Archive of SID

شده است. بنابراین برای بررسی میزان تأثیر دل بستگی شغلی کارکنان دانشگاه بر وفاداری آنان به دانشگاه، رگرسیون لجستیک اسمی دوجبهی، آزمون مناسبی می باشد. از میان ۱۱۴ نفر نمونه، تعداد ۵۴ نفر گزینه خیر را انتخاب کرده اند، بدین معنی که در صورت مهیا شدن فرصت شغلی دیگر، دانشگاه را ترک نخواهند کرد. همچنین ۶۰ نفر گزینه بله را انتخاب کرده اند که نشان می دهد در صورت مهیا شدن فرصت شغلی دیگر، دانشگاه را ترک خواهند کرد. در جدول زیر آزمون معناداری رگرسیون مشاهده می شود.

جدول ۵: آزمون معناداری رگرسیون

مرحله ۱	خی دو	درجه آزادی	سطح معناداری
Step	۱۷/۲۰۶	۴	۰/۰۰۲
Block	۱۷/۲۰۶	۴	۰/۰۰۲
Model	۱۷/۲۰۶	۴	۰/۰۰۲

بر اساس سطح معناداری  $\text{sig}=0/002$  آزمون رگرسیون معنی دار است در جدول شماره ۶، احتمال ترک شغل در صورت مهیا شدن فرصت شغلی دیگر بر اساس الگوی رگرسیون مطرح شده است.

جدول ۶: متغیرها در معادله

مرحله ۱	B	S.E.	Wald	df	Sig	Exp(B)
رهبان و مدیران	-۰/۸۶۱	۰/۵۱۵	۲/۷۹۸	۱	۰/۰۹۴	۰/۴۲۳
نظام جبران	۰/۰۳۸	۰/۳۱۴	۰/۰۱۵	۱	۰/۹۰۴	۱/۰۳۹
شرایط شغل	-۰/۶۹۷	۰/۴۰۵	۲/۹۵۸	۱	۰/۰۸۵	۰/۴۹۸
فرصت های یادگیری	-۰/۲۸۵	۰/۳۲۶	۰/۷۶۲	۱	۰/۳۸۳	۰/۷۵۲
مقدار ثابت	۴/۵۲۳	۱/۲۲۹	۱۳/۵۳۹	۱	۰/۰۰۰	۹۲/۱۲۶

در جدول شماره ۶ مقادیر برآورد شده ضرایب هر کدام از متغیرها را در ستون B مشاهده می کنید. همچنین آزمون معنی داری هر کدام از ضرایب برآورد شده در ستون Sig مشاهده می شود. با توجه به این ستون ملاحظه می شود که هیچ کدام از متغیرها معنی دار نیستند. به عبارت دیگر، مولفه های دل بستگی شغلی تأثیر معناداری بر وفاداری به دانشگاه ندارد. در خروجی زیر نیز ضریب تعیین رگرسیون را شاهد هستید.

جدول ۷: ضریب تعیین رگرسیون

Nagelkerke R Square	Cox & Snell R Square	-2 Log likelihood
۰/۱۸۷	۰/۱۴۰	۱۴۰/۵۱۶

مقدار ضریب تعیین بر اساس مدل کاکس و اسنل برابر با ۰/۱۴ بدست آمده است که به نظر می‌رسد مدل ارائه شده برای این نمونه مناسب نیست زیرا تنها ۱۴ درصد تغییرات متغیر پاسخ، توسط متغیرهای پیشگو بیان می‌شود.

سوال ۴) تفاوت وضع موجود و وضع مطلوب در دل‌بستگی شغلی کارکنان به چه میزان می‌باشد؟

در این پژوهش، فرض محقق بر این است که بین میانگین نمره دل‌بستگی شغلی کارکنان دانشگاه شهید بهشتی با میزان مورد انتظار آنها (وضع مطلوب) تفاوت معناداری وجود دارد. برای بررسی این فرضیه از آزمون t همبسته استفاده شده که در جدول زیر نتایج آزمون قابل مشاهده می‌باشد.

جدول ۸: تفاوت میانگین وضع موجود و مطلوب در دل‌بستگی شغلی

سطح معناداری	t	اختلاف میانگین‌ها	میانگین	وضعیت	مولفه‌ها
۰/۰۰۰	۱۷/۷۷۲	۱/۰۱	۲/۲۸	وضع موجود	رهبان و مدیران
			۳/۲۹	وضع مطلوب	
۰/۰۰۰	۱۳/۹۳۶	۱/۳۲	۱/۹۵	وضع موجود	نظام جبران خدمات و پاداش
			۳/۲۷	وضع مطلوب	
۰/۰۰۰	۱۰/۴۲۳	۰/۶۷	۲/۶۳	وضع موجود	شرایط و تناسب شغل
			۳/۳۰	وضع مطلوب	
۰/۰۰۰	۵/۶۷۴	۰/۳۶	۲/۴۵	وضع موجود	فرصت‌های یادگیری و رشد
			۲/۸۱	وضع مطلوب	
۰/۰۰۰	۱۶/۶۳۱	۰/۸۳	۲/۳۸	وضع موجود	مجموع
			۳/۲۱	وضع مطلوب	

طبق جدول فوق، آماره t برای تمام مولفه‌ها با خطای کمتر از ۵ درصد معنادار شده است. بنابراین فرض محقق مبنی بر وجود اختلاف معناداری در میانگین نمره دل‌بستگی شغلی کارکنان دانشگاه شهید بهشتی بین وضع موجود و مطلوب آنها وجود دارد. بر این اساس، در مولفه رهبان

## Archive of SID

و مدیران میانگین وضع مطلوب به میزان ۱/۰۱ بیشتر از وضع موجود است، در مولفه نظام جبران خدمات و پاداش میانگین وضع مطلوب به میزان ۱/۳۲ بیشتر از وضع موجود است که بیشترین اختلاف هم در همین مولفه دیده می‌شود، در مولفه شرایط و تناسب شغل میانگین وضع مطلوب به میزان ۰/۶۷ بیشتر از وضع موجود است، در مولفه فرصت‌های یادگیری و رشد میانگین وضع مطلوب به میزان ۰/۳۶ بیشتر از وضع موجود است و در مجموع می‌توان گفت میانگین وضع موجود دل‌بستگی شغلی کارکنان به میزان ۰/۸۳ کمتر از وضعیت مورد مطلوب آنهاست.

### سوال ۵) آیا رابطه معناداری بین سابقه خدمت و تحصیلات کارکنان دانشگاه با دل‌بستگی شغلی آنان وجود دارد؟

در جدول شماره ۹، ضریب همبستگی اسپیرمن بین سابقه خدمت و تحصیلات کارکنان دانشگاه شهید بهشتی با مولفه‌های دل‌بستگی شغلی آنان درج شده است.

جدول ۹: ضرایب همبستگی سابقه و تحصیلات کارکنان با دل‌بستگی شغلی

میزان تحصیلات		سابقه خدمت		مولفه‌ها
سطح معناداری	ضریب همبستگی	سطح معناداری	ضریب همبستگی	
۰/۰۹۲	-۰/۱۲۵	۰/۰۳۴	۰/۱۷۲	رهربان و مدیران
۰/۳۴۱	-۰/۰۳۹	۰/۲۳۴	-۰/۰۶۸	نظام جبران خدمات و پاداش
۰/۱۵۵	-۰/۰۹۶	۰/۴۳۱	-۰/۰۱۶	شرایط و تناسب شغل
۰/۲۲۲	-۰/۰۷۲	۰/۱۸۸	-۰/۰۸۴	فرصت‌های یادگیری و رشد
۰/۱۰۶	-۰/۱۱۸	۰/۳۸۲	۰/۰۲۸	مجموع

با توجه به جدول بالا ملاحظه می‌شود که تنها بین مولفه رهبران و مدیران با سابقه خدمت کارکنان همبستگی معناداری در سطح آلفای کمتر از ۰/۰۵ وجود دارد و بقیه ضرایب همبستگی معنادار نشده‌اند. ضریب همبستگی بین مولفه «رهبران و مدیران» با «سابقه خدمت» نیز ۰/۱۷۲ بوده که بسیار ضعیف می‌باشد، ضریب تعیین این رابطه ۰/۰۳ می‌باشد که می‌توان گفت تنها ۳ درصد از تغییرات دل‌بستگی شغلی در مولفه رهبران و مدیران را می‌توان از سابقه خدمت کارکنان پیش‌بینی کرد. به بیان دیگر به میزانی که سابقه خدمت کارکنان بیشتر می‌شود، احساس دل‌بستگی کارکنان تنها در مولفه رهبران و مدیران بیشتر می‌شود.

## بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش مفهوم دلبستگی شغلی کارکنان مورد بررسی قرار گرفت و با توجه به پژوهش‌های گذشته و بررسی مدل‌ها و پرسشنامه‌های بین‌المللی ارائه شده درخصوص دلبستگی شغلی مانند موسسه گالوپ، موسسه هی، آئون هویت<sup>۱</sup> ابزاری برای اندازه‌گیری دلبستگی شغلی کارکنان طراحی گردید. همچنین مزایای دلبستگی شغلی کارکنان و ارتباط آن با نتایج مثبت در سازمان‌ها بررسی گردید. کارکنان دلبسته به صورت فردی (سانچز و مک کالی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶؛ ولبرن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷) و سازمانی منجر به ایجاد اثرات و نتایج مثبتی می‌شوند (گارزا و اسلاتر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱؛ اوپویل و هارتر<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳) و تمامی تلاش و کوشش خود را وقف سازمان می‌کنند (آلبدور و آلتارانه<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴). بنابراین این موضوع بسیار حائز اهمیت است که سازمان‌ها راهبردهایی را تدوین نمایند که منجر به ایجاد انگیزه و دلبستگی شغلی کارکنان شود تا در محیط متغیر و پویا بتوانند به اهداف خود برسند.

همانطور که در گذشته به آن اشاره شده پژوهش‌های قابل توجهی نشان می‌دهد که رابطه مثبت معناداری بین دلبستگی کارکنان و سودآوری سازمان، ماندگاری کارکنان در سازمان و رضایت مشتری و مراجعان وجود دارد (سونی، ۲۰۱۳؛ داجانی<sup>۷</sup>، ۲۰۱۵). یکی از نکات جدید این پژوهش، انتخاب جامعه آماری از کارکنان دانشگاه است زیرا در اکثر پژوهش‌های دلبستگی شغلی، کمتر سازمان‌ها و موسسات آموزش عالی مورد توجه واقع شده و بیشتر در صنعت و بیمارستان (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۱) مورد بررسی قرار گرفته است. از این جهت که استادان و دانشجویان به‌عنوان مراجعان و مشتریان کارکنان دانشگاه هستند؛ توجه به موضوع دلبستگی شغلی کارکنان اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند زیرا یکی از نتایج دلبستگی شغلی کارکنان رضایت مراجعان است.

یکی از مهمترین یافته‌های این پژوهش به دست آوردن دیدگاه کارکنان دانشگاه بهشتی به مهمترین مولفه‌های دلبستگی شغلی است که مولفه «شرایط شغل و تناسب شاغل با آن» با میانگین رتبه ۲/۹۲ از دیدگاه کارکنان بیشترین اهمیت برخوردار است، و پس از آن با اختلاف اندکی مولفه «رهبران و مدیران» با میانگین رتبه ۲/۸۴ در جایگاه دوم قرار دارد. این موضوع

1. Aon Hewitt
2. Sanchez and McCauley
3. Welbourne
4. Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E.
5. O'Boyle, E., & Harter, J.
6. Albdour and Altarawneh
7. Dajani

*Archive of SID*

قابل توجه است که مولفه «نظام جبران خدمات و پاداش» از بین چهار مولفه با میانگین رتبه ۲/۷۹ در جایگاه سوم قرار دارد و کارکنان به موضوع شرایط شغل و تناسب ویژگی‌های فردی با آن اهمیت بیشتری قائل هستند. نتایج به دست آمده با پژوهشی که در شرکت ایرانسل در کشور غنا انجام شده است نیز همسو می‌باشد به طوری که ۸۶٫۹ درصد از کارکنان معتقد بودند که اعتقاد و باور کارکنان نسبت به محیط کاری و شرایط شغلی مناسب بر دل‌بستگی شغلی آنان موثر بوده است (کالیانان و آدجو، ۲۰۱۵). در مولفه شرایط شغل و تناسب شاغل با آن زیرمولفه‌هایی نظیر تناسب علائق و ارزش‌های فردی کارکنان با ارزش‌های کار و سازمان، تناسب ویژگی‌های شخصیتی با وظایف شغلی و شرایط کاری سازمان، آزادی عمل کارکنان در انجام وظایف، حجم کاری مناسب، ارتباطات کاری مناسب با همکاران و سایر بخش‌ها و فراهم بودن امکانات و منابع لازم جهت انجام با کیفیت کارها مورد بررسی قرار گرفت. می‌توان نتیجه گرفت که وجود استراتژی‌ها مانند توجه به ویژگی‌های شخصیتی شاغلین و اقدامات حمایتی نظیر تامین امکانات و منابع لازم و اعطای اختیار و آزادی عمل به کارکنان، منجر به افزایش مولفه شرایط شغل و تناسب شاغل با آن می‌شود.

یکی دیگر از مهمترین یافته‌های این پژوهش پی بردن به اهمیت و تأثیر رهبران و مدیران در دل‌بستگی شغلی است که از دیدگاه کارکنان کیفیت مدیریت و ارتباط مدیر با آن‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و این یافته با نتیجه پژوهش مان، آیزنر، گانگهیم، پرایس و استین<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) همسو می‌باشد که در پژوهش خود این مسئله را روشن می‌سازند که فعالیت‌های مدیران، بیشترین تأثیر را بر دل‌بستگی شغلی کارکنان دارد. در پژوهش یارمحمدزاده و فیضی (۱۳۹۴) نیز به این نتیجه دست یافته‌اند که برای افزایش دل‌بستگی شغلی کارکنان به منظور افزایش بهره‌وری و عملکرد بهتر آنان در شغلشان، مدیران باید توجه بیشتری به ادراک‌های کارکنان از شرایط و ویژگی‌های شغل خود داشته باشند و فرصت ایجاد روابط دوستانه در شغل را برای آنان فراهم آورند. البته این موضوع سببه طولانی دارد و مک گرگور (۱۹۶۰) مطرح می‌کند که نحوه رفتار مدیران و سرپرستان با کارکنان، نقش بسیار مهمی در عملکرد کارکنان ایفا می‌نماید (یارمحمدزاده، فیضی، ۱۳۹۴). موسسه گالوپ نیز در گزارش خود در سال ۲۰۱۷ اعلام می‌کند که ۲۱ درصد از کارکنان کاملاً موافق هستند که عملکرد آن‌ها تحت تأثیر شیوه انگیزه دادن مدیران برای انجام وظایف شغلی است. بنابراین عملکرد مدیران می‌تواند موجب دل‌سردی کارکنان و یا دل‌بستگی آنان به کار شود (سونی،

1. Kaliannan, M., & Adjovu, S. N

2. Mone, E., Eisinger, C., Guggenheim, K., Price, B., & Stine, C.



۲۰۱۳). بنابراین لازم است تا مدیران به کارکنان خود اطلاعات لازم و مرتبط با وظایف شغلی و بازخوردهای بهنگام ارائه دهند و آن‌ها را در فرایند تصمیم‌گیری مشارکت دهند (جورجیدس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). با توجه به رتبه‌بندی مولفه‌های دل‌بستگی شغلی از دیدگاه کارکنان دانشگاه شهید بهشتی می‌توان این گونه جمع‌بندی نمود که مهمترین مولفه‌ها برای کارکنان مواردی است که فی نفسه مالی نیستند و به مواردی نظیر شرایط کاری و تناسب ویژگی‌های آن‌ها با شغلشان و کیفیت ارتباط آن‌ها با مدیران نسبت به پاداش و جبران خدمات از اهمیت بیشتری برخوردار است. به همین علت می‌توان گفت که دانشگاه شهید بهشتی با هزینه‌هایی کمتر از آنچه تصور می‌شود می‌تواند کارکنان خود را به سطح مطلوبی از دل‌بستگی شغلی برساند. باید بین پاداش و حقوق و عملکرد کارکنان ارتباط منطقی برقرار شود و در نظر داشت که منابع انسانی سازمان صرفاً از طریق پول با انگیزه و دل‌بسته نمی‌شوند و این که فراهم نمودن فرصت‌های رشد و یادگیری برای کارکنان به چه دلیل موجب افزایش دل‌بستگی شغلی نمی‌شود نیز موضوعی قابل تأمل است.

## منابع

- یارمحمدزاده پیمان، فیضی ایوب (۱۳۹۴). نقش میانجی دل‌بستگی شغلی در رابطه بین ویژگی‌های شغلی و تعهد کاری کارکنان دانشگاه شهید مدنی آذربایجان، پژوهش‌های نوین روان‌شناختی (روان‌شناختی) دانشگاه تبریز، تابستان ۱۳۹۴، دوره ۱۰، شماره ۳۸، از صفحه ۲۰۳ تا صفحه ۲۲۵.
- آخوندی فاطمه، صفایی موحد سعید (۱۳۹۴). بررسی نقش ادراک از توسعه حرفه‌ای بر روی دل‌بستگی شغلی، فلات محتوایی شغل و فرسودگی شغلی در معلمان ابتدایی شهرستان کاشان، مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی: پاییز و زمستان ۱۳۹۴، دوره ۸، شماره ۱۵، از صفحه ۸۳ تا صفحه ۱۰۴.
- ابوالعلائی، بهزاد (۱۳۹۵). چگونه کارکنانی با انگیزه و عاشق کار و سازمان داشته باشیم، چاپ چهارم، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- رابینز، استیفن (۱۳۹۵). مبانی رفتار سازمانی ترجمه: علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- کشتکاران علی، کاووسی زهرا، قلی‌پور آرین، سهرابی زاده ساناز، شرفی زهرا (۱۳۹۱). دل‌بستگی شغلی و عوامل موثر بر آن در پرستاران بیمارستان‌های آموزشی عمومی دانشگاه علوم پزشکی شیراز؛ خرداد و تیر ۱۳۹۱، دوره ۶، شماره ۲؛ از صفحه ۱۴۷ تا صفحه ۱۵۶.

- Albdour, A. A., & Altarawneh, I. I. (2014). Employee engagement and organizational commitment: Evidence from Jordan. *International journal of business, 19*(2), 192.
- Attridge, M. (۲۰۰۹). Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of the Research and Business Literature. *Journal of Workplace Behavioral Health, 24*, 383-398.
- Baumruk, R. (2006). Why managers are crucial to increasing engagement: Identifying steps managers can take to engage their workforce. *Strategic HR Review, 5*(2), 24-27.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology, 64*(1), 89-136.
- Dajani, M. Z. (2015). The Impact of Employee Engagement on Job Performance and Organisational Commitment in the Egyptian Banking Sector. *Journal of Business and Management Sciences, Vol. 3, No. 5, 138-147*.
- Eisenberger, R., Malone, G. P., & Presson, W. D. (2016). Optimizing perceived organizational support to enhance employee engagement. Society for Human Resource Management and Society for Industrial and Organizational Psychology.
- Fernandez, C. P. (2007). Employee engagement. *Journal of Public Health Management and Practice, 13*(5), 524-526.
- Gallup, S. (2017). State of the American workplace. <http://www.accendoleader.com/wp-content/uploads/2017/11/Gallup-State-of-American-Excerpts-2017.pdf>
- Georgiades, S. (2015). Employee engagement in media management. Springer International Publishing: Imprint: Springer,.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review, 21*(2), 123-136.
- Gupta, M. (2017). Corporate social responsibility, employee-company identification, and organizational commitment: Mediation by employee engagement. *Current Psychology, 36*(1), 101-109.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology, 87*(2), 268.
- Hewitt, A. (2017). Trends in Global Employee Engagement Report. Aon Hewitt, Lincolnshire, IL.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal, 33*(4), 692-724.
- Kaliannan, M., & Adjovu, S. N. (2015). Effective employee engagement and organizational success: a case study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 172*, 161-168.
- Kinicki, A. J., McKee-Ryan, F. M., Schriesheim, C. A., & Carson, K. P. (2002). Assessing the construct validity of the job descriptive index: a review and meta-analysis.

- Kwon, B., Farndale, E., & Park, J. G. (2016). Employee voice and work engagement: Macro, meso, and micro-level drivers of convergence? *Human Resource Management Review*, 26(4), 327-337.
- Lee, J. J. (2015). Drivers of work engagement: An examination of core self-evaluations and psychological climate among hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 84-98.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Markos, S., & Sridevi, M. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 12.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37.
- Mone, E., Eisinger, C., Guggenheim, K., Price, B., & Stine, C. (2011). Performance management at the wheel: Driving employee engagement in organizations. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 205-212.
- O'Boyle, E., & Harter, J. (2013). State of the American workplace: Employee engagement insights for US business leaders. Washington, DC: Gallup.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617-635.
- Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017). Employee voice: An antecedent to organizational engagement?. *Public Relations Review*, 43(5), 904-914.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Sanchez, P., & McCauley, D. (2006). Measuring and managing engagement in a cross-cultural workforce: new insights for global companies. *Global Business and Organizational Excellence*, 26(1), 41-50.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Simpson, M. R. (2009). Engagement at work: A review of the literature. *International journal of nursing studies*, 46(7), 1012-1024.
- Soni, B. (2013). EMPLOYEE ENGAGEMENT - A KEY TO ORGANIZATIONAL SUCCESS IN 21ST CENTURY. *Voice of Research* Vol. 1 Issue 4,.
- Tufail, U., Ahmad, M. S., Ramayah, T., Jan, F. A., & Shah, I. A. (2017). Impact of Islamic Work Ethics on Organisational Citizenship Behaviours among Female Academic Staff: the Mediating Role of Employee Engagement. *Applied Research in Quality of Life*, 12(3), 693-717.
- Urban, W. (2017). System of amoebas as a remedy for employee engagement deficits—a conceptual deliberation. *Procedia Engineering*, 182, 725-731.

- White, B. (2006). Employee Engagement Report 2006 BlessingWhite, Inc. Princeton, New Jersey.[Online] Available: [www. blessingwhite. com](http://www.blessingwhite.com) (November 15, 2008).
- Welbourne, T. M. (2007). Employee engagement: Beyond the fad and into the executive suite. *Leader to Leader*, 2007(44), 45-51.
- Yuan, Z., Li, Y., & Tetrick, L. E. (2015). Job hindrances, job resources, and safety performance: The mediating role of job engagement. *Applied ergonomics*, 51, 163-171.